

### 3 Referencial teórico

#### 3.1. Domínio conceitual do planejamento estratégico no presente estudo

Neste estudo, serão utilizadas duas medidas de planejamento, intensidade e sistematização. E cada uma dessas dimensões serão representadas por múltiplos indicadores conforme Figura 2.

Figura 2 – Conceitos de planejamento

Variável Latente	Medidas	Autor
Intensidade	Missão	Armstrong (1982) Hopkins (1994)
Intensidade	Objetivos de Longo Prazo	Pearce (1982) Armstrong (1982) Hopkins (1994)
Intensidade	Análise Externa	Armstrong (1982) Hopkins (1994)
Intensidade	Análise Interna	Armstrong (1982) Hopkins (1994)
Intensidade	Análise de Alternativas	Armstrong (1982) Hopkins (1994)
Intensidade	Execução	Armstrong (1982) Hopkins (1994)
Intensidade	Acompanhamento e Controle	Armstrong (1982) Hopkins (1994)
Sistematização	Grau de Formalidade	Thune e House (1970)
Sistematização	Envolvimento do Conselho da Administração	Grinyer & Noburn (1975) - adaptado Pearce (1981) - adaptado Armstrong (1982) - adaptado
Sistematização	Periodicidade de Revisão	Rhyne (1986)
Sistematização	Planejamento Futuro	Thune e House (1970) - adaptado

Fonte: Própria

Com relação à intensidade do processo de planejamento estratégico, deve ser baseada nos seguintes itens:

- Formulação, a qual inclui desenvolvimento da missão, definição de objetivos importantes, avaliação do ambiente interno e externo e avaliação e seleção de estratégias alternativas (HOPKINS, 1994);
- Implementação (HOPKINS, 1994);
- Controle (HOPKINS, 1994);

Com este cenário, o planejamento estratégico pode ser definido como o processo de uso de critérios sistemáticos e rigorosa investigação para a formulação, implementação, controle da estratégia e objetivos organizacionais documentados formalmente (PEARCE, ROBINSON, 1994).

Armstrong (1982), Grinyer & Noburn (1975) e Pearce (1981) consideram que um planejamento sistematizado envolve procedimentos sistemáticos, usados para obter o envolvimento e o comprometimento dos principais *stakeholders* afetados pelo plano estratégico. Neste caso, foi considerado como *stakeholders* o Conselho da Administração.

A periodicidade de revisão de planejamento, segundo Rhyne (1986), levaria em consideração a realização de todo o processo ligado ao planejamento e poderia ser classificado de pouco frequente até muito frequente.

O planejamento futuro tem como principal objetivo verificar, conforme Thune e House (1970), se as empresas planejam para um horizonte mínimo de 03 anos.

Para Guynes (1969), além do número de documentos escritos para a medição do planejamento estratégico, é preciso auferir o nível de importância que os gestores dão ao planejamento de qualidade ao invés de medidas objetivas. Sendo assim, também foi capturado informações quanto à importância do planejamento para verificar o grau de validade concorrente com relação à intensidade e ao grau de formalização.

### **3.2. Domínio conceitual do desempenho organizacional no presente estudo**

Nas indústrias competitivas, as unidades de produção podem ser separadas em dois grupos distintos, sendo eles eficientes e ineficientes, obedecendo a um padrão de avaliação de desempenho. Essas informações podem auxiliar numa análise de desempenho, pois são capazes de identificar melhores e piores práticas, que estão relacionadas com alta e baixa eficiência.

Em geral, o desempenho dos bancos, tanto no Brasil quanto no exterior, é avaliado por meio de índices, como os de Retorno sobre o Total de Ativos (Lucro Líquido/Total de Ativos), Retorno sobre o Patrimônio Líquido (Lucro Líquido/Patrimônio Líquido), Índice Preço/Lucro (Valor de Mercado da Ação/Lucro Líquido por Ação), Índice Preço/Valor Patrimonial (Valor de Mercado da Ação/Patrimônio Líquido por Ação), Índice de Eficiência (Despesas com Pessoal + Administrativas/Resultado da Intermediação Financeira - Provisão para Devedores Duvidosos + Outros Resultados Operacionais), dentre outros .

Todos esses modelos de avaliação de desempenho tradicionais têm algumas características em comum: baseiam-se exclusivamente em dados contábeis, não incluem a exigência de rentabilidade mínima sobre o capital investido pelos acionistas e não dão tratamento algum para o risco associado à incerteza com relação aos resultados futuros.

O presente estudo utilizará quatro medidas para avaliação de desempenho, entre elas, aumento de resultado de intermediação, rentabilidade sobre patrimônio líquido, aumento dos depósitos e índice de eficiência.

O aumento do resultado de intermediação é o que mais se assemelha ao aumento de vendas líquidas utilizado por vários pesquisadores como Thune e House (1970), Leontiades e Tezer (1980) e Miller (1994). A preferência de utilizar este índice em vez do lucro líquido pode ser explicada pelo outro indicador escolhido (ROE). Desta maneira, optou-se pelo ROE ao invés do índice Lucro líquido, uma vez que desta maneira evitaria usar uma medida absoluta (Lucro líquido) para comparar empresas de portes diferentes.

O segundo índice é a rentabilidade sobre o patrimônio líquido, que é calculado como lucro líquido dividido pelo patrimônio líquido médio. De acordo com Earle e Mendelson (1991), apud Hopkins (1997), a última medida da força de qualquer instituição financeira não é o seu tamanho de ativos, o número de agências, ou a penetração de seus produtos eletrônicos e, sim, o seu retorno sobre o patrimônio líquido (ROE).

Crescimento dos depósitos (GUP & WHITEHEAD, 1989 apud HOPKINS, 1997) é a terceira medida de desempenho organizacional utilizado. A seleção desta medida pode ser explicada por ser unicamente de bancos e relacionada à indústria financeira (isto é, poupança e crédito). Este índice foi medido como a variação percentual dos depósitos totais da instituição analisada. Cabe ressaltar que grande parte da captação dos bancos ainda é composta por depósitos, e, por isso, eles representam o principal passivo. O resumo das variáveis por autor pode ser observado na Figura 3.

O índice de eficiência utilizado apesar de não ter sido citado na literatura é uma medida que considera as despesas administrativas (incluindo as despesas de pessoal) sobre o somatório da Receita de Intermediação Financeiro com a receita de serviços. Neste índice, o menor valor significa que o banco foi mais eficiente. A seleção desta medida pode ser explicada pela conformidade que esse índice traz, uma vez que bancos maiores, com mais funcionários e agências, por exemplo, tendem a ter receitas maiores, e pelo índice de eficiência é possível chegar a um múltiplo comum.

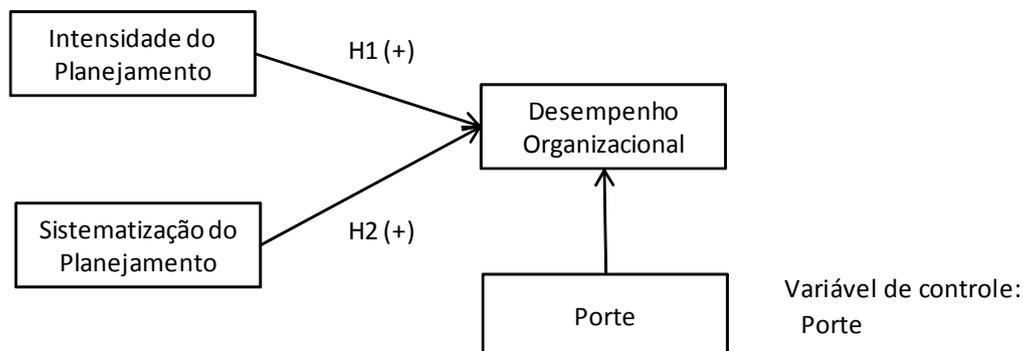
Figura 3 – Conceitos de desempenho

Variáveis de desempenho	Autor
Aumento do Resultado de Intermediação	Thune e House (1970) - adaptado Leontiades e Tezer (1980) - adaptado Miller (1994) - adaptado Hopkins (1997)
Rentabilidade	Leontiades e Tezer (1980) Robinson e Pearce (1983) Hopkins (1997)
Aumento dos depósitos totais	Hopkins (1997)
Índice de eficiência	Adaptado

Fonte: Própria

### 3.3. Hipótese de pesquisa

Figura 4 – Modelo Estrutural



Fonte: Própria

As hipóteses a serem testadas neste estudo, conforme demonstradas na Figura 4, serão as seguintes:

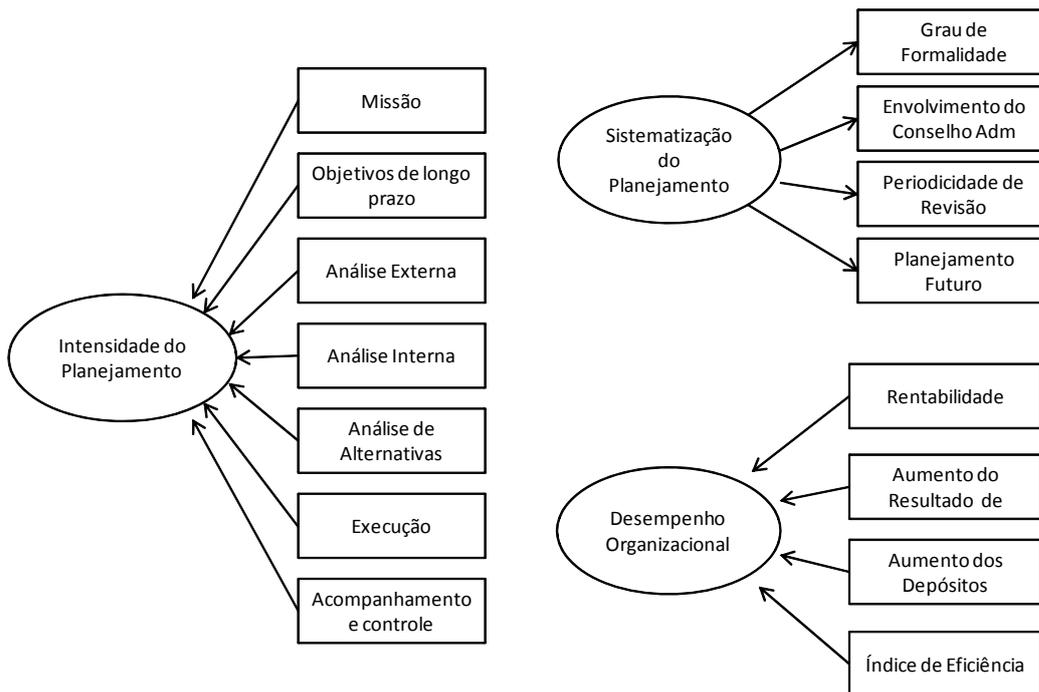
H1: há uma relação positiva entre intensidade do planejamento e desempenho organizacional

H2: há uma relação positiva entre sistematização do planejamento e desempenho organizacional.

Essas hipóteses foram adaptadas das hipóteses testadas por Hopkins (1997), que verificou a relação positiva entre formulação, implementação e controle sobre a intensidade com que os bancos realizam o seu planejamento.

Outra hipótese ainda testada por Hopkins (1997) é se os fatores organizacionais e intensidade do planejamento estratégico possuem uma relação positiva com o desempenho financeiro dos bancos.

Figura 5 – Modelo de Mensuração



Fonte: Própria

De acordo com o modelo apresentado acima na Figura 5, caso o banco apresente uma grande intensidade no planejamento, era esperado que houvesse um grande retorno no desempenho organizacional. Ou seja, quanto mais importância é dada a variáveis como missão, objetivos de longo prazo, análise externa, análise interna, análise de alternativas, execução e controle, melhor será o desempenho do banco. Neste mesmo modelo, é considerado que, quanto mais sistematizado o planejamento de um banco, isso é, quanto maior a formalidade do planejamento, o envolvimento do Conselho da Administração, a periodicidade de revisão e o número de anos que as metas estratégicas são elaboradas, melhor será o desempenho organizacional. Cabe ressaltar que o desempenho organizacional será medido através de variáveis como rentabilidade, aumento do resultado de intermediação, aumento dos depósitos e índice de eficiência.

Considerando os autores que utilizaram alguma das mesmas variáveis deste estudo, a relação obtida entre planejamento e desempenho pode ser analisada abaixo:

Figura 6 – Relação entre planejamento e desempenho

Conclusão do estudo	Autor
Não possui relação significativa	Guynes (1969)
Relação Positiva	Thune e House (1970)
Não possui relação significativa	Rue, Fulmer (1973)
Não possui relação significativa	Grinyer, Norburn (1975)
Não possui relação significativa	Leontiades, Tezer (1979)
Não possui relação significativa	Robinson, Pearce (1983)
Relação Positiva	Miller (1994)
Relação Positiva	Hopkins (1994)

Fonte: Própria

### 3.4. Variáveis de controle

No modelo explicativo utilizado no presente estudo, o porte será considerado como variável de controle. A inclusão de porte como variável de controle pode evitar o superdimensionamento do efeito das outras variáveis sobre desempenho. Além disso, pode haver relação entre porte e intensidade e porte e sistematização.

Outra característica considerada para o porte ser definido como variável de controle é a indicação de quão positiva ou negativa é a relação a ser testada nas hipóteses acima.

A literatura sugere que o porte da empresa poderia estar associado ao seu nível de desempenho, em especial a ganhos por escala. Por essa razão, porte será utilizado como variável de controle.

Há diversas maneiras de medir o porte da amostra. Como, por exemplo, pelo número de funcionários (caso possua mais de 500 empregados seria considerada grande porte), conforme sugerido por Miller (1994), e pelo volume total de depósitos (Robinson, Pearce, 1983).

Figura 7 – Medidas de porte

Variável de Controle	Medida	Autor
Porte	média do número de funcionários	Miller (1994)
Porte	volume total de depósitos	Robinson, Pearce (1983)
Porte	Total de Ativos	Adaptado

Fonte: Própria

O estudo utilizará o total de ativos como medida da variável, uma vez que todos os *rankings* existentes no BACEN, órgão regulador das instituições financeiras, considera o total de ativos como medida para relatórios, como, o relatório dos 50 maiores bancos (disponibilizados no site do BACEN).

Cabe ressaltar que o nível de turbulência também foi citado como variável de controle por alguns autores, como Mintzberg (1973), Armstrong (1982), Miller (1994), Kudla (1980), não foi considerada neste estudo, uma vez que foi considerada que todas as empresas analisadas vivem no mesmo ambiente, no caso, turbulento.